

## ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ЗМІСТУ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ЗАПАСУ В УМОВАХ НАСТАВНИЦТВА, НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

### INTENSIFICATION OF THE CONTENT OF THE TRAINING OF RESERVE OFFICERS UNDER MENTORING, BASED ON THE FORMATION OF LEADERSHIP COMPETENCE

Стаття присвячена інтенсифікації змісту професійної підготовки майбутніх офіцерів запасу в закладах вищої освіти шляхом впровадження теорії і методики військового лідерства, спрямованого на розвиток професійного інтересу, формального наставництва, орієнтованого на розвиток професійних компетенцій та швидку адаптацію молодих фахівців до умов військового середовища, з набуттям необхідного базового професійного досвіду. Зокрема, розкривається сутність таких понять, як військове лідерство і компетентісно орієнтоване наставництво. Основна увага зосереджується на теоретико-методичних засадах коригування професійної підготовки майбутніх офіцерів запасу на основі формування лідерської компетентності та логіки розвитку особистості, спрямованої на формування і розвиток військово-професійних компетенцій в умовах наставництва. Висвітлюється модифікація навчальних програм від технічних навичок до навичок мислення та результативність переорієнтації змісту професійної підготовки до умов наставництва. Компетентісно орієнтоване наставництво розглядається як більш персоналізована та індивідуалізована освітня технологія, яка передбачає відвертий діалог, поради, кар'єрний ріст, турботу, підтримку, відданість і допомогу. Розглядаються механізми активізації зусиль майбутніх офіцерів запасу прагнути до розвитку своїх професійних знань і компетенцій, таким чином покращуючи здатність військових лідерів сучасного і майбутнього оволодівати викликами рішучих дій. Акцентується на міжособистісних комунікативних навичках, які пов'язують навчальні, творчі, креативні дії потенційного лідера і відіграють важливу роль у розвитку компетентних та впевнених у майбутньому лідерів. Своєю чергою, військові фахівці, сформовані на основі філософії військового лідерства та професійно підготовлені в умовах наставництва, в майбутньому навчатимуть і розвиватимуть своїх підлеглих людей шляхом компетентісного наставництва і формуватимуть згуртовані професійні команди, навчаючи їх військових стандартів. Інтенсифікація змісту на основі зазначених вище педагогічних умов швидко адаптує майбутніх військових фахівців до умов військової служби, оптимально стисне і прискорить розвиток професійних знань, зрілості, концептуальних і командних навичок.

**Ключові слова:** професійна військова підготовка, офіцер запасу, військове лідерство, лідер, лідерська компетентність, формальне наставництво, компетентісно

орієнтоване наставництво, менторинг, розвиток професійного інтересу, набуття практичного досвіду, бойова готовність.

The article is devoted to the intensification of the content of the training of future reserve officers in higher education institutions through the introduction of theory and methodology of military leadership aimed at the development of professional interest, formal mentoring, focused on the development of professional competencies and rapid adaptation of the needs of young people in the environment professional experience. In particular, the essence of such concepts as military leadership and competency-oriented mentoring is revealed. The main focus is on the theoretical and methodological principles of adjusting the professional training of future reserve officers based on the formation of leadership competencies and the logic of personality development aimed at the formation and development of military and professional competencies in mentoring. Modification of training programs from technical skills to thinking skills and the effectiveness of reorienting the content of vocational training to mentoring conditions are highlighted. Competency-oriented mentoring is seen as a more personalized and individualized educational technology that involves open dialogue, advice, career growth, care, support, dedication and assistance. The mechanisms of intensifying the efforts of future reserve officers to strive for the development of their professional knowledge and competencies are discussed, thus improving the ability of military leaders of the present and future to meet the challenges of decisive action. Emphasis is placed on interpersonal communication skills that link the educational, creative, creative actions of the potential leader and play an important role in the development of competent and confident leaders. In turn, military experts, formed on the basis of a philosophy of military leadership and professionally trained in mentoring, in the future, they will train and develop their subordinates through competent mentoring and form cohesive professional teams, teaching them military standards. The intensification of content based on the above pedagogical conditions, quickly adapts future military professionals to the conditions of military service, optimally compresses and accelerates the development of professional knowledge, maturity, conceptual and command skills.

**Key words:** professional military training, reserve officer, military leadership, leader, leadership competence, formal mentoring, competency-oriented mentoring, mentoring, professional interest development, practical experience, combat readiness.

УДК 378:355.233]:005.963.2

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085-2019-19-3-27>

**Смірнов С.В.,**

заслужений тренер України,

аспірант кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти

Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Виконання військовослужбовцями Збройних сил України відчутних місій у зоні проведення ООС,

міжнародних миротворчих операціях, військових навчаннях, захисті державного кордону на тлі технологічної модернізації й адаптації, при масова-

ній кадровій турбулентності, при високих темпах професійної діяльності та суворому оперативному бюджеті за останні п'ять років є найкращим прикладом інституційної стійкості, витривалості, відданості та універсальності у вітчизняній військовій історії. Героїчні дії військовослужбовців підтвердили, що військові традиції мужності під обстрілами не були втрачені. Через все це ми продовжуємо визнавати, що «армія – це, насамперед, люди, які в ній служать» [8]. Проте спостерігається тривожність серед поінформованих спостерігачів щодо спроможності підтримувати високу результативність кадрового резерву серед офіцерського складу Збройних сил України упродовж найближчого десятиліття.

Деякі фахівці військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти зазначають, що останнім часом значна кількість батьків студентів не рекомендує своїм дітям здобувати додаткову вищу військову освіту. Здається, що залишається поза увагою велика кількість нереалізованих талановитих молодих потенційних офіцерів запасу. У наукових публікаціях дедалі частіше з'являються коментарі, що сучасні освітні інновації витісняються страхом можливих невдач. Поряд із цим багато студентів виявляють типовий скептицизм щодо додаткової професійної військової освіти. Такі приклади занадто наполегливі, щоб їх ігнорувати.

Варто зазначити, що в умовах високого рівня суспільного стресу та напруженості, викликаних зовнішньою військовою агресією, у військовому середовищі одночасно існують ентузіазм і довіра в одній площині, розчарування і занепокоєння – в іншій. За таких умов навіть хороше керівництво стратегічного рівня не може компенсувати таку невідповідність. Такі виклики вимагають реагування, недостатність якого забезпечуватиме лише короткотермінові результати та породжуватиме нові великі проблеми як перед теперішнім військовим керівництвом, так і перед майбутнім.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Професійну військову підготовку майбутніх офіцерів запасу досліджували В.В. Баришніков, Є.І. Брижаний, О.В. Кустинський, С.В. Сінкевич, С.В. Яремчук. Інноваційну політику військової освіти вивчали О.Л. Гапеева, О.Г. Марченко, В.М. Телелим, О.В. Ягупов. Реалізації програм наставництва у вищій освіті досліджували В.В. Грицанюк, С.П. Іванова, М.Е. Морозова, О.М. Оргієць, Т.Ю. Осипова. Теорію і методику лідерства досліджували Т.Є. Зерчанінова, Ю.О. Приходько, В.О. Татенко, О.С. Шкодїна, В.І. Юрченко.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Природа війни являється складною взаємодією політичних цілей, людських емоцій, культурних, етнічних факторів та військових навичок. Сучасні технології ведення війни значною мірою ускладнюють процеси прийняття

рішень, які, своєю чергою, визначають перемогу [5]. Якість, яка характеризує прогресивну і підготовлену військову організацію, не впливає лише із її структури та озброєння. Розробки нових військових технологій та оперативних процедур непропорційні щодо творчої енергії військовослужбовців, навіть якщо ми визнаємо, що солдати, а не техніка чи споруди, визначають результат бою.

Зв'язок між концепцією та практикою – це суть справи. Звичайно, прогрес у проектуванні людських систем був випереджений технологічним прогресом. Крім того, протягом останніх 30 років в усіх галузях зростають очікування того, що є типовим у поведінці успішного лідера. Основні компетенції лідерів, як правило, включають здатність боротися з когнітивною складністю, толерантність, інтелектуальну гнучкість, значущий рівень самосвідомості, розширене розуміння взаємозв'язків між організаційними підсистемами, які спільно будують бажаний мікроклімат організації. Доповнюють позачасові якості лідера: доброчесність, висока енергія, сміливість, творча активність та відданість інституційним цінностям. В умовах сучасних збройних конфліктів високого темпу, інтенсивності й технологічної складності військові лідери мають підтримувати інтелектуальні та пізнавальні зусилля не лише з метою збільшення ймовірності успішного виконання місії, але й з метою збереження людських ресурсів.

У будь-якій армії в будь-який час метою лідерства є виконання місії. Компетентні військові лідери беруть на себе відповідальність, вселяють і розвивають довіру, зосереджують зусилля, уточнюють цілі, будують команди, подають приклад, зберігають надію й усвідомлюють жертвовність. У теперішньому часі і в майбутньому, мабуть, мало існуватиме таємниць щодо необхідних лідерських компетенцій. Бажані якості та навички можуть дещо відрізнятись, але основна формула успіху лідера мало змінилася. Однак методика рутинного навчання, виховання, розвитку та підтримки бажаної поведінки військового лідера залишається до кінця не вивченою.

Основні когнітивні та емоційні вимоги на полі бою визнавалися десятиліттями, але висновки різних дослідників щодо необхідних компетенцій та поведінки рідко виробляють потужну та інтегровану політику виховання лідера. Концептуальним проривом у доктрині сучасного військового лідерства стала різниця між потребами лідера в тому, як діяти, щоб досягти чітко визначених короткотермінових цілей, та потребами вдосконалити діяльність військової системи, тим самим підтримати інституцію на довгострокову перспективу.

**Мета статті** – інтенсифікація змісту професійної військової підготовки майбутніх офіцерів запасу в закладах вищої освіти на основі впровадження теорії і методики військового лідерства,

спрямованого на розвиток професійного інтересу; впровадження практики формального наставництва як освітньої педагогічної технології, орієнтованої на розвиток професійних компетенцій, спрямованої на швидку адаптацію молодих фахівців у професійному військовому середовищі, з набуттям необхідного базового професійного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Філософія військового лідерства є не однозначною і не уніфікованою. Звичайно, існують принципи відмінності між цивільним та військовим секторами, які безпосередньо впливають на вибір та розвиток лідерства. Відносини військового лідера і його послідовників підтримуються законом, традиціями, а також державною політикою. Ранні можливості для різноманітних обов'язків можуть підтримувати розвиток лідера. Тут військова галузь випереджає усіх і жодна інша не зробить це краще. Більшість молодих лейтенантів мають змогу очолити підрозділи значної чисельності у виконанні поставлених завдань. Вони піддаються впливу командно-штабних відносин та управлінню ресурсами ще на початку військової служби. У цивільній корпоративній діяльності молодь чекає п'ять-десять років, щоб отримати змогу очолити невелику команду. Військова організація не формує чітких стандартів поведінки лідерів, але доктрина військового лідерства поширюється на усі армійські цінності, які є стрижнем благородних військових традицій і зрозумілі за своєю суттю: обов'язок, повага, вірність, самовіддана служба, честь, відвага та добродієність.

Процес становлення і стан лідера завжди спрямований на мету, а ситуація під назвою «процес заради процесу» – це шлях до демотивації, підміни понять і, зрештою, це шлях до бюрократизації та втрати конкурентних переваг. Розвиток лідера здійснюється «розгортанням» вже наявних, але «згорнутих» властивостей цієї особистості або «зародженням» і становленням нових. Як стан, розвиток лідера проявляється у процесі діяльності, спрямованої на виникнення нових стабільних емоцій, у результаті чого відбуваються якісна зміна й оновлення всієї цілісності особистості. Прогресивність розвитку лідера виявляється у спрямованості особистості не лише на зовнішній успіх, але й на задоволення у професійній діяльності, усвідомлення ступеня її суспільної значимості та позитивного соціального прояву.

Військове лідерство у спокійний час і час кризи потребує двох різних алгоритмів дій, адже в критичних ситуаціях все відбувається неочікувано і більшість стратегій припиняють працювати. А ще масштаби завдань, які має вирішувати лідер, залежать від кількості людей, на яку поширюється його діяльність. Тобто лідери, залежно від масштабів, мають обирати різні моделі роботи, але при цьому зберігати універсальні лідерські

якості. Тому процес професійної підготовки майбутніх офіцерів запасу буде якісним і успішним лише в поєднанні концептуальної військової підготовки, інтенсифікації її змісту теорією і методикою військового лідерства, спрямованого на розвиток професійного інтересу та практикою формального наставництва, орієнтованого на розвиток професійних компетенцій, швидку адаптацію молодих фахівців до умов професійного військового середовища, з набуттям необхідного базового професійного досвіду.

Вдосконалення професійної військової підготовки майбутніх офіцерів запасу на основі навчання і виховання лідерської компетентності, зокрема техніки оцінки ефективності особистості в колективі, може призвести до загального вдосконалення Збройних сил України. Завдання професійної військової освіти полягає в імплантації методів підвищення обізнаності про когнітивні та емоційні процеси, в результаті яких приймаються рішення на основі формування рефлексивного мислення в умовах емоційних перешкод. Дуглас Макартур мав рацію, коли ще у 1962 р. у Вест-Пойнті сказав, що місією офіцерів є перемога у війні. Якщо ми залишаємо поза увагою цю істину, то у майбутньому інше не матиме значення. Питання полягає в тому, як підтримувати дух воїна, вдосконалюючи ті аспекти особистості, які охоплюватимуть його розвиток, спритність, творчість і самосвідомість. Ця потреба є першочерговою [4].

Бойову готовність військового підрозділу варто переосмислити, якщо включити оцінку згуртованості колективу, його моралі та дисципліни на додаток до традиційних оцінок стану військової техніки, обладнання та заповнення особовим складом. Цей простий крок зменшив би значні адміністративні зусилля, які витрачаються на процес бойової підготовки, забезпечив легке відчуття розширення прав і можливостей командирам та зміцнення взаємної довіри в ланцюгу командування [7]. Для цього існують методики, які варто пояснювати всім зацікавленим аудиторіям та викладати в системі загальної професійної військової підготовки. Коригування має передбачати перехід від того, «чого варто навчитися», до того, «як варто вчитися». Зміни навчальних програм мають приділяти більше уваги навичкам мислення. Ця модифікація може бути проведена, якщо не відволікатись від оволодіння важливими технічними навичками. Тематичні дослідження лідерства мають замінити деякі тактичні сценарії, що повторюються, адже відмінна тактика не компенсує відсутність сприйнятливої керівництва ні в процесі професійної військової підготовки, ні в практичній діяльності у військових підрозділах. Наступна корекція передбачає перехід від «відвідування освіти» до більш індивідуалізованого навчання, орієнтованого на розвиток професій-

них компетенцій. Тривалість навчання має залежати від ретельного оцінювання індивідуальних освітніх потреб особистості, досвіду та очікувань. Успішність має базуватися на продемонстрованій компетентності в письмових, усних та практичних іспитах, які здаються, коли курсант почуває себе підготовленим. Деяким курсантам можуть знадобитися два роки, щоб пройти курс навчання, інші можуть завершити курс через півроку. Значні кредити можна отримати за допомогою дистанційного навчання.

Зміст професійної військової підготовки має бути інтенсифікований впровадженням теорії і методики лідерства поряд із застосуванням програм формального наставництва, орієнтованого на розвиток професійних компетенцій. Кожна навчальна група повинна мати не менше двох офіційних наставників.

Програми формального наставництва суттєво допомагатимуть у процесі професійного становлення розвитку молодих фахівців, при відборі та призначенні на посади у майбутньому. Наставництво вже давно існує у військовій лексиці, але його рутинне використання – це локальне явище, яке сильно залежить від інтересів та навичок керівників навчальних підрозділів. Коли керівники військових навчальних підрозділів шукають і визначають одного або кількох наставників серед своїх колег чи сторонніх людей, фокусуючи необхідність професійної військової підготовки з вимогами часу, відбувається ще більше навчання [1]. Хоча у програмах наставництва можуть існувати потенційні недоліки, консенсус полягає в тому, що логіка професійної військової підготовки в умовах компетентнісно орієнтованого наставництва є найбільш прийнятливою і складається із двох взаємодоповнюючих ланок: логіка безпосередньої професійної військової підготовки і логіка розвитку особистості, спрямованого на формування і розвиток військово-професійних компетенцій із переорієнтованим змістом навчального процесу з того, «як потрібно служити», на навчання тому, як треба професійно діяти в умовах ведення сучасного бою, з використанням досвіду сучасних збройних конфліктів.

Висновки сучасних зарубіжних емпіричних досліджень у галузі професійної військової підготовки підтверджують, що практика наставництва швидко компенсує необхідність у високопрофесійних військових фахівцях. Вони впевненіші у собі, компетентніші, більше мотивовані, володіють високою вірогідністю для досягнення позицій лідерства у військовому середовищі. Чому наставництво так захоплює військову увагу? Наставництво – це допомога збільшення військового корпоративного рекрутингу, стримування небажаних професійних і соціальних зусиль серед військовослужбовців, підтримка професійних ініціатив, пришвидшення адаптації до екстремальних умов [3].

Як показує практичний досвід, у військовій культурі досягають максимального ефекту програми формального наставництва (менторингу), стратегія яких спрямована в основному на технічну підготовку, головним завданням якої є формування в молодих фахівців раціональної системи знань, умінь і навичок, необхідних для подальшого спеціалізованого вдосконалення та високоефективного практичного застосування [2].

Наставництво має бути орієнтованим на розвиток професійних компетенцій (компетентнісно орієнтованим) та вибірково (доцільним), запрошуючи висококваліфікованих досвідчених військових фахівців ставати наставниками з необхідністю професійного навчання, тривалого спостереження і підтримки молодих спеціалістів. Ніщо так не підтримує ефективність наставництва, як відсутність доцільності його використання. Успішний менторинг базується на добровільності, психологічній сумісності, спільності специфічних професійних інтересів [6].

**Висновки.** Отже, основна задача – це не як визначити необхідне лідерство, а як його культивувати, розвивати та підтримувати в системі професійної в підготовки майбутніх військових фахівців. Якісне лідерство є безпосереднім примножувачем бойової готовності та основним охоронцем військової організації. Наше завдання полягає в тому, щоб зберегти і примножити хороший досвід лідерської практики, а не просто міцну теоретичну платформу.

Основна мета наставництва в професійній підготовці майбутніх офіцерів запасу – надання допомоги майбутнім військовим фахівцям в їх професійному становленні, формуванні активної життєвої позиції, у першу чергу, як особистості, а потім як офіцера запасу, який володіє спеціальними знаннями і вміннями у військовій галузі за певним видом професійної діяльності. У програмах компетентнісно орієнтованого наставництва мають бути зазначені: мета і завдання програми, механізми її реалізації, критерії відбору наставників, етапи професійної підготовки майбутніх офіцерів запасу в умовах наставництва, етапи реалізації програми, індивідуальний план проходження освітнього маршруту, орієнтований освітній маршрут та очікувані кінцеві результати.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Christina A. Douglas (1997) *Formal Mentoring Programs in Organizations: An Annotated Bibliography*, Greensboro, N.C. : Center for Creative Leadership.
2. Connie R. Wanberg, Kammeyer J., Marchese M. (2006), *Mentor and Protégé. Predictors and Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program*, *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 69. Pp. 410–423.
3. Delores M. Wanguri. (1996) *Diversity, Perceptions of Equity, and Communicative Openness in the Workplace*. *Journal of Business Communication*. Vol. 33. Pp. 443–57.

4. Dr. James J. Tritten (July 1995), Navy Combat Leadership for Tomorrow: Where Will We Get Such Men and Women? Naval Doctrine Command paper.

5. Paul Van Riper, Robert H. Scales, Jr. (1997), Preparing for War in the 21st Century, Parameters. Vol. 27. Pp. 9–10.

6. Tammy D. Allen, Eby, L.T., Lentz, E. (2006), The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness. *Personnel Psychology*. Vol. 59. Pp. 125–153.

7. The Report of the Defense Science Board Task Force On Readiness, (June 1994), Demonstration of a real commitment to 'people first' programs and careful management of OPTEMPO, Personnel. Pp. 12–13.

8. Volker C. Franke (1997), Warriors for Peace: The Next Generation of U.S. Military Leaders, A recent study showed high levels of patriotism and warriorism among West Point cadets. *Armed Forces & Society*. Vol. 24. Pp. 33–57.